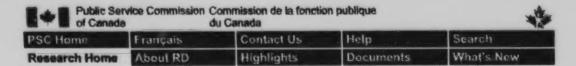
# The Issue is knowledge management: draft / La question, gestion du savoir : ébauche

# MICROLOG

100-06312



# The Issue is: Knowledge Management

A discussion paper
by Michelle Boulet and <u>Brian Hamilton</u>
<u>Research Directorate</u>
Public Service Commission of Canada

September 1997 DRAFT

### **Table of Content**

- Presentation
  - o Issue
  - o Background
  - o Activites completed by SPAR/Reseach Directorate to date
  - o The attached documents
  - o Where we see the KM initiative going
- Part One: Issue Definition
- · Part Two: Vision and principles
- Part Three: Framework Models

# **Knowledge Management Framework -- Presentation**

### Issue

The PSC is becoming a knowledge-based department that provides innovated strategic advice and services in all aspects of HR management. Thinking on the future indicates that much of the PSC's value-added contribution will be derived from the organization, maintenance and enrichment of the data, information and resulting knowledge it possesses about issues of governance, human resource management, and the quasi-judicial roles of the Commission.

To support this work, it is essential that we understand the value of knowledge within the PSC and strive for the effective management of the data, information processes and resources dedicated to these areas.

Access alone does not assure that information can be located or understood. How can knowledge be gathered from disparate sources and then represented and shaped to enhance our understanding and our ability to use it productively? Can we strengthen our ability to transmit and understand concepts as well as simple facts? Can we better the odds that individuals of different age, language, experience, and culture will be able to assimilate and utilize the knowledge to which they now will have shared access?

Charles M. Vest, President of MIT, 1995

These are some of the questions that the PSC will need to answer and for which the knowledge management framework is intended to provide a methodology.

We have managed this initiative in a non-traditional, non-hierarchical way to illustrate by example how the knowledge management process works: with a manager as champion but also with the creation of process and issues that provide the necessary synergies to sustain project momentum and focus. This initiative from the spring Manager's Open Space conference is one of the few to have been self-sustaining, with only a very moderate investment of management time. The payback will be enormous.

### **Background**

Last June, we convened an initial meeting of interested parties to take stock and exchange information on the issues surrounding knowledge management in the PSC. This session was intended to build on the discussions that took place at the Manager's Open Space conference held in April.

In order to leverage the work on this initiative, it has been useful to share and learn from the PSC's experience in using technology, data and information management. These experiences formed a starting point from which we have advanced our understanding of the various factors and approaches surrounding this issue.

In addition, work has commenced on the information management issues by Doug Rimmer's group. By identifying the quantitative information currently collected from departments, and developing principles and approaches to manage future information we will be strengthening the foundation for knowledge that will support the Commission's future business.

The current examination of the future roles and responsibilities for the PSC affords an opportunity to consider the implications of how we can best manage knowledge, as a key component of our work.

### Activities completed by SPAR/Research Directorate to date

Information sharing activities with regards to KM (building awareness, defining terminology,)

- . Book Chronicles: L.-R. Dessureault from Teleglobe
- . D. Marr's presentation to the President and PSC management
- · the creation of an intranet discussion group on the subject of KM
- the creation of an informal working group examining issues related to data, information and knowledge
- · Speech by C. Stephenson of Stentor distributed to SMC

### Research activities with regards to KM

- researching and mounting on both the intranet and the internet a hyperlinked bibliography (both electronic and paper sourced)
- · conducting continuous on-line (and off line) research
- · attending conferences and sharing the knowledge within the PSC
- investigating other departments and private sector initiatives
- visiting Record office for a on site understanding of how Records Management operates
- · visiting Stentor Research Center to look at their SLED database system

### Outreach activities with regards to KM (seeking input, consulting)

- . memo send in April to SMC members to inform them of the initiative (copy attached)
- focus group meetings (with R. Kaden and J. Verdon)
- Implication Wheel sessions (2 sessions: intrabranch and Commission wide)
- · creation of a Implication Wheel web site for on-line access to result
- published report of findings
- with other activities in Doug Rimmer's area --(Environmental Scan Group, Baseline data initiative Y. Wong.

### The attached documents

The three part document "The Issue is: Knowledge Management" comes from consultations and research done following an Implication Wheel Session held last June. It has, since its first release in mid-September, received favourable feedback from Implication Wheel members.

The <u>first part</u> of the document is intended to capture and discuss the Knowledge issue and how it relates to our PSC business. The <u>second part</u> outlines some options for a Knowledge Management Framework based on a KM Vision and KM Guiding Principles. The <u>third part</u> develops two models for initiating a Knowledge Management Framework. These adapted models are useful for understanding, defining and framing knowledge and knowledge management. The Action Plans section contains past initiatives, ideas and possible next steps for how we can make the transition to supporting the knowledge function within our learning organization.

### Where we see the KM initiative going

We need to share and know about the data, information and knowledge we have in order to produce timely, quality products and advice and bring value added to the decision making process.

### Some immediate next steps include:

- · incorporating comments received from interested parties
- · translating the documents
- · preparing a version for external use
- · sharing the documents more broadly
- . discussing it with the consultant Marc Vale (who helped create NRCan's IM plan)
- · discussing with those working in HR strategy

I believe you will agree that this is a valuable initiative undertaken by those involved and that it has successfully anticipated the government's just announced **Investing in Knowledge and Creativity** thrust described in Tuesday's Speech from the Throne. Two paragraphs on page 16 of the speech are particularly relevant:

We will make the information and knowledge infrastructure accessible to all Canadians by the year 2000, thereby making Canada the most connected nation in the world. This will provide individuals, schools, libraries, small and large businesses, rural and Aboriginal communities, public institutions, and all levels of government with new opportunities for learning, interacting, transacting business and developing their social and economic potential. For example, we will enhance the voluntary sector's capacity to engage Canadians by improving their access to the technology they need to play a stronger role in Canadian life.

A connected nation is more than wires, cables and computers. It is a nation in which citizens have access to the skills and knowledge they need to benefit from Canada's rapidly changing knowledge and information infrastructure. It is also a nation whose people are connected to each other. The Government will continue to work with provinces to ensure greater mobility for people with disabilities and to ensure their integration into the economic and social mainstream of Canadian life. The Government will also bring forward measures to strengthen networks among Canadians and to increase knowledge of Canada and understanding among Canadians; these measures will include enhanced exchange programs for young Canadians.

Ultimately we believe that the knowledge framework would effectively define and organize the infrastructure and point to methodologies in order to effectively manage data, information and knowledge within the organization.

### Part I - Issue Definition

Knowledge, information and data (KID) are essential to achieving the business goals of the PSC. New work, and our ability to transmit and understand concepts, and the pressing demands for just-in-time information are pushing the need to manage knowledge as a strategic resource to foster sharing, learning and improved services to our constituency.

### The Problems

We don't know what we know. Currently, doubts have been raised that we don't know what data, information or knowledge we have, nor do we know who is doing what. We can't rely on the accuracy of our information and we are challenged by a "hoarding" mentality with regard to data, information and knowledge.

### The Environment

### **Internal Weakness**

- knowledge management or information management has not been integrated in the Commission
- · lack of confidence in our leadership
- · not proud (limited organizational pride)
- · stove piped mentality (information is power on an individual or unit base)
- · intolerance to criticism
- · negative criticism of new initiatives
- · staff needs to be reskilled (for example: data analysis capacities)
- slow cultural change (lack of trust)
- · unclear lines of responsibilities
- · loss of corporate knowledge through downsizing and early retirement

### **External Threats**

- · PSC becomes irrelevant
- The loss of the mandat and funding of the Special Measures Initiative fund (SMIF)
- · TBS challenges our new role
- · duplication and inefficiencies
- · PSC still needs to articulate, clarify the new focus

### **Internal Strengths**

- · good base knowledge of issues imbedded in employees' head
- · a willingness to be the best
- · good fondation (intra-com) for knowledge/information sharing on which to built
- grass roots initiatives to overcome barriers

### **External Opportunities**

- room for innovation on the departmental front
- · window to position ourselves as a knowledge expert in the field of HR
- · opportunity to serve as a model/develop a new niche

· opportunity to develop partnerships with stakeholders

### If we fail to address the issue

- · won't be able to deliver pertinent and relevant information, data, knowledge to our constituency
- · risk of failing to adapt to new environment
- loss of credibility
- · internal confusion will be reflected outside

# How can the Knowledge Management issue be framed in relation to the:

### **PSC Mandate and Knowledge Management**

- With its stewardship and guardianship role, and through the delegation of authorities to departments, the PSC needs to position itself as the preferred source for HR information and advice
- With the help of technology the PSC can stake its ground as a proactive partner in sharing and pointing to related HR data, information and knowledge
- The PSC needs to constantly acquire and manipulate data, information and knowledge and provide, through the analysis of tangible as well as intangible information and knowledge, assistance, advise and expertise to its constituency
- In our business lines we are constantly manipulating information or acquiring and applying knowledge and expertise

### **PSC Mission and Knowledge Management**

- In order to maintain integrity, preserve merit, ensure qualified, competent, non-discriminatory and non-partisan appointments, the PSC needs to be
  - o learned and on top of key governance issues
  - o well versed in related HR issues
- In order to provide current and historical data and information as well as knowledge that will increase the
  efficiency of making choices, we need to position the Commission as a functional knowledge organization.

### **PSC Values and Knowledge Management**

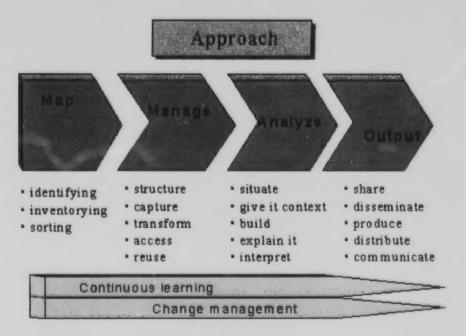
 We need to rely on our credible knowledge in order to sustain the integrity and quality of our work and to unable us to build the capacity foreseen in the CRS.

### **PSC Vision and Knowledge Management**

 As an independent agency, as a steward and working in the public interest, the PSC needs to manage its knowledge responsibly and with discipline.

### **PSC Objectives and Knowledge Management**

- Produce a strategic framework that would define the infrastructure and point to methodologies to map, manage, analyze and distribute knowledge, therefore influencing the structure of information and data within the organization.
- The outcome of the strategic framework will be to foster a holistic approach to knowledge and information management while promoting understanding and discussion around the issue.
- Noticeable (measurable) progress must be made before the end of this fiscal year (April 1998)
- This initiative should add value and should be part of realizing the Commission's Vision



### Why a Knowledge Management Framework?

The PSC is moving away from most transactions and is becoming a knowledge-based department that provides innovated strategic advice and services in all aspects of HR management. Thinking on the future indicates that much of the PSC's value-added contribution will be derived from the organization, maintenance and enrichment of the data, information and resulting knowledge it possesses about issues of *governance*, *human resource management*, and the *quasi-judicial roles* of the Commission.

To support this work, it is essential that we understand the value of the knowledge within the organization as well as strive for the effective management of the information processes and resources. Last fall in Toronto at the CIO Summit, Carol Stephenson, President and CEO Stentor Resource Centre Inc. successfully captured the critical importance of knowledge to organizations. Although the PSC is not geared to creating wealth as in the Stentor quote, we do value the management of knowledge in its contribution to creating an innovated and dynamic organization.

"Knowledge, without a doubt is the critical capital in any modern organization. The ability to collect, interpret, direct and communicate knowledge is fundamental to developing an innovative organization. Simply put without knowledge an organization cannot create wealth in the new economy."

# Adoption of the Knowledge Management Framework will mean that:

- · we will know what we know
- · we will know what knowledge, information and data we have
- · we will know who is doing what
- · we will have access to accurate information
- · we can better position the PSC to play its independent stewardship role
- · we are able to meet legislative responsibilities by providing accurate and timely information and
- · we will have a higher degree of integration and cooperation in working horizontally across sectors

### Definition

Many definitions of knowledge and knowledge management are circulating on the internet or in the

academic circles. The practice in the learning organization seems to be to create a definition that best suits the organization business lines and outputs.

### Matrix for understanding types of knowledge

Two kinds of knowledge have been identified by the authors Nonaka and Takeuchi (source http://www.ktic.com/topic6/12\_infkm.htm). They emphasize the difference between explicit knowledge-that which can be articulated in formal language and transmitted among individuals, and tacit knowledge, personal knowledge embedded in individual experience and involving such intangible factors as personal belief, perspective, and values.

### Self Knowledge versus Knowledge Domains

	Know	Don't Know	
Knowledge that you know you have explicit knowledge		Knowledge that you know you don't have knowledge gaps	
Don't Know	Knowledge that you don't know you have tacit knowledge	Knowledge that you don't know that you don't have unknown gaps	

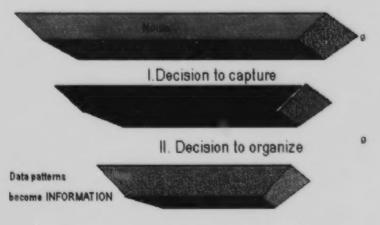
Source: Intellectual Capital by T. Stewart, p. 135

One role of the new Policy, Research and Communications Branch is to help manage and expand the known areas.

# Information and Data distinguished/sorted with respect to Knowledge management

The following figure illustrates, in the context of this framework, how information management is viewed through two filters comprising: the decision to capture (noise); and the decision to organize (patterns in noise become data).

# Information management, review and research domains



- I. First Level Filters
  - data definition and collection development policy
  - 6 instrumentation
  - 5 listening
  - 5 text generation
  - 6 measurement, counting, sampling
- 5 inventorying

### II. Second Level Filters

- S estaloguing and classification
- \$ systems design
- databas e design
- file plans and schedules
- \$ indexing



information mana

III. Decision to analyse

Patterns in information become news, intelligence KNOWLEDGE



IV. Decision to act not act

Patterns in knowledge become

**EXPERIENCE** 



III. Third Level Filters

- § research
- 5 browse
- discuss and record
- S critique and synthesize
- § package and disseminate
- 9 plan and forecast

IV. Fourth Level Filters

- \$ learnin/gstudy
- 5 memory
- beliefas sumption
- assessment and comparison
- s intuition and comprehension

review and rese



The first level relates to activities that will filter the noise:

- · data definition and collection development policy
- instrumentation
- listening
- text generation
- · measurement, counting, sampling and
- inventorying

At the second level activities are related to organizing the captured data and converting data patterns into information:

- · cataloguing and classification
- systems design
- database design
- · plans and schedules and
- indexing

Knowledge can be both tangible and intangible and makes defining a complex process. In our example we frame knowledge management within the decision making arena, and all that is implies.

At the third level patterns in the information become news, intelligence and knowledge. The filters contain the analytical aspect:

- research
- browse capability
- · discuss and record
- · critique and synthesize
- · package and disseminate
- plan and forecast

And finally the fourth level filters captures the most *intangible knowledge*. We can define it in terms of patterns in knowledge becoming *experience* and thus impacting on the decision to act or not to act:

- · learning and study
- memory
- belief and assumption
- · assessment and comparison
- · intuition and comprehension

# Part II - Vision and principles

Determining and sorting out the information and knowledge bases for the organization is a complex process. At this early stage of the knowledge management framework we are engaging in dialogue about high-level principles rather than specific tactics. This should allow us to build detailed approaches based upon common principles. The knowledge management framework consists presently of the following components:

- Vision: A selection of vision statements are provided below that try to articulate the link between KM and the work of the department.
- Guiding principles: A general set of principles and objectives drawn from selected sources, such as the
  NRCan IM plan and from Tom Davenport, of the University of Texas, (source
  <a href="http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm#managers">http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm#managers</a>) try to capture the common ground upon which we will
  guide the development of knowledge and information management processes at the PSC.

# **Knowledge Management Vision**

(3 possible options to choose from)

- Knowledge, information and data are essential to achieve the business goals of the PSC. Knowledge, information and data will be managed as a strategic resource to provide access to just-in-time information and shared knowledge to fulfil the needs required by the new work, stakeholders and clients of the PSC
- We will manage knowledge, information and data as strategic resources to foster sharing, learning and improved service to our constituency.
  - I can access people, paper, numbers (historical and reference documents, reports, etc.) anytime, any place and re-use-repackage this information to produce a new/timely piece. I know who is doing what in my organization and whom to call for information.

# **Knowledge management Guiding Principles**

in summary

OR

- 1 Knowledge, information and data should be shared...
- 2 Knowledge, information and data should be accessible...
- 3 Knowledge, information and data should be user-focussed...
- 4a Knowledge, information and data should be managed to enable us to work more effectively...
- 4b Knowledge is expensive
- 4c Effective management of knowledge requires hybrid solutions combining people and technology
- 5 Knowledge, information and data is a valuable departmental resource...
- 6 Managing knowledge, information and data is everyone's responsibility...
- 7 Knowledge management is highly political

# The Knowledge Management Guiding Principles expanded upon

1. Knowledge, information and data should be shared

Sharing and using knowledge are often unnatural acts, the natural tendency is to hoard our knowledge and look suspiciously upon that which others develop. To enter our knowledge into a system and to seek out knowledge from others is not only threatening, but also just plain effort--so we have to be highly

motivated to undertake such work.

Sharing and usage have to be motivated through time-honoured techniques, for example: performance evaluation and compensation.

Knowledge, information and data produced at the PSC should be generally available to all employees except where there is demonstrated need for confidentiality or the protection of privacy. Only information that requires protection need be safeguarded.

Our knowledge, information and data resources should be shared to support collaboration with other federal government departments, other levels of government and our other partners.

### 2. Knowledge, information and data should be accessible

Knowledge access is only the beginning. Access is important, but successful knowledge management also requires attention and engagement (commitment and active involvement). It has been said that attention is the currency of the information age.

We should ensure that our knowledge, information and data is visible and that knowledge, information and data of potential value to individuals, the private sector and other agencies is easy to access and easy to use.

Our knowledge, information and data should be readily available to our clients and the public.

### 3. Knowledge, information and data should be user-focussed

The knowledge, information and data we produce should meet the demonstrated needs of employees, clients, partners and stakeholders.

Our knowledge, information and data should be timely, relevant, complete, accurate and understandable to the user and, to the extent possible, delivered in the medium requested by the user.

### 4a. Knowledge, information and data should be managed to enable us to work more effectively

Knowledge management never ends. The rapid change in knowledge environments means that organizations should not take considerable time in mapping or modelling a particular knowledge environment. By the time a cycle of mapping or modelling is finished, the environment would have changed. Instead, descriptions of knowledge environments should be "quick and dirty," and only as extensive as usage warrants.

### 4b. Knowledge is expensive

While knowledge management is expensive, not managing knowledge is more costly. We have many examples of the cost of developing systems and programs without critical knowledge. We pay dearly when we forget what key employees know, cannot answer clients' questions quickly, or make poor decisions based on faulty knowledge.

Knowledge, information and data management should support the cost-effective delivery of our programs, activities and business commitments.

Knowledge Management should be treated as an investment rather than an expenditure.

### 4c. Effective management of knowledge requires hybrid solutions combining people and technology

Knowledge management requires a combination of human intervention and computer activities.

The full capabilities of leading-edge information technology should be utilized to support integration, collaborative work, easy sharing of knowledge, information and data, and efficient management of information resources.

Technology is a tool. It should enable and support collaboration, content creation and management, content/context linkage, navigation and retrieval and content distribution. Integrate knowledge systems with business applications. Provide knowledge support services to facilitate and coach communities of interest, perform research, administer content and technology, and build awareness and skills around knowledge access and use.

### 5. Knowledge, information and data is a valuable departmental resource

Knowledge management requires a knowledge contract. It isn't clear in most organizations who owns or has usage rights to employee knowledge. Is the knowledge of employees owned or rented? Is all of the knowledge in employee heads the property of the employer? What is sharable across organizational boundaries? How about the knowledge in file cabinets or computer disk drives? What about the knowledge of consultants while they are consulting? Outsourced employees? Few organizations have policies to deal with these issues.

Our knowledge, information and data products and services should promote the corporate identity and public image of the department.

Knowledge, information and data should be managed to protect the PSC's intellectual property rights and to preserve our corporate history.

Progress and success in knowledge and information management should be measured.

### 6. Managing knowledge, information and data is everyone's responsibility...

Knowledge, information and data resources should be managed to ensure easy access and to enable the department to meet its legal obligations efficiently.

Managers should be accountable for knowledge and information management in their areas and to ensure staff have the training and skills development opportunities to effectively manage information.

Knowledge and information management responsibilities for all employees should be clearly articulated.

Create an environment where people feel free to contribute what they know--and to seek out knowledge from colleagues. Compensation and performance evaluations should be linked to how well a person contributes to generating, assessing and transferring knowledge.

### 7. Knowledge management is highly political

If knowledge is associated with power, money, and success, then it is also associated with lobbying, intrigue, and back-room deals. If no politics appear around the knowledge management initiative, it is a good indication that the organization perceives that nothing valuable is taking place.

Managers of knowledge will acknowledge and cultivate politics. They will lobby for the use and value of knowledge. They will broker deals between those who have knowledge and those who use it. They will cultivate influential "opinion leaders" as early adopters of knowledge management approaches. At the highest level, they will try to shape the governance of knowledge to better utilize it across the organization.

### Part III - Framework Models

Three models are presented as action plans for possible internal organization and structuring of knowledge. Past activities done by the Research Directorate have been listed to provide context while in the second half the questions posed try to apply the models within the decision making realm. Further refining and testing of the models against the finding of Part I would be necessary to identify the most transformative model. One that would situate and provide actions for Knowledge Management within the context of the Commission's new role and serve as a heuristic device for management.

## Action plans

The first framework is aligned with the Ernst & Young model and is divided into four parts: culture, technology, stewardship and content. (source Ernst & Young http://www.ey.com/knowledge/process.htm). The first part speaks to one of the essential principles in KM; creating a sharing culture. The second views through a stewardship lens how one could organize and distribute knowledge. The third addresses the issue of technical support and the fourth focuses on content.

The second framework in this section of the document is aligned with a traditional IM framework which presents a personal to global view of knowledge within the organization. The third framework, taken again from Ernst & Young, can complement the preceding model as it situates knowledge on a broader axis, adding in the notion of types.

Knowledge sharing culture	Technical support infrastructure
Organization and distribution (Stewardship)	Knowledge content

(source : Ernst & Young http://www.ev.com/knowledge/process.htm)

# **Ernst & Young Model**

Activity Description - A

### Encourage a knowledge-sharing culture

- · Background research, investigating other departments and private sector initiatives and internet sites
- . Definition of the issue: getting consensus and defining the terms
- · Share findings corporately and locally
- · On-site visits and attending conferences
- · Book chronicles--forum for presentation of new topic
- Created a dynamic Corporate Intelligence and Knowledge bibliography placed on intra and internet
- Created a Knowledge discussion group on the Intranet to foster information exchange and learning
- · Still to address:
  - o promoting and rewarding the issue
  - o educating employees on the creation, sharing, and use of knowledge
  - o confirm senior management buy-in

Questions - A		
Encourage a knowledge-sharing culture		
What does the PSC share? (knowledgeproducts, advice)	internally?	externally?
Who has access to this knowledge/information/data (KID)?	internally?	externally?
How is it shared?	what medium?	what frequency?
What barriers are there to sharing KID?	internally?	externally?
What can we gain by this activity?	short term	medium term
What context/timing would be right for the PSC to act on this?	in-out	now-future

### **Activity Description - B**

### Form a knowledge team (Stewardship)

- · Planned & organized focus groups on topic of KM
- · Created an informal working group to investigate KM and IM issues
- · Raised questions about future roles and responsibilities
- · Positioned Library in the infrastructure and in dissemination
- . Still to address:
  - o conduct discussion on futures roles and responsibilities

### Questions - B

### Form a knowledge team (Stewardship)

- . How can the PSC be an active leader for other departments in KM?
- . Does the PSC know enough about the latest HR issues?
- . Does the PSC know what other departments are doing with HR issues?
- How does the PSC team influence others with regard to HR policy?
- . How can senior management promote KID within the PSC?

# **Activity Description - C**

### Set up a knowledge infrastructure

- · Outline and circulate a draft framework to key PSC employees
- · Still to do and/or consider:
  - o map out sources of knowledge
  - o develop knowledge categorization approaches
  - o establish procedures for collecting, filtering and deploying the knowledge content
  - o link the intangible (knowledge base) to the tangible (business lines, products and services)
  - o outline paths so everyone knows how to contribute to -- and share in-- the knowledge base
  - o build awareness & skills around knowledge access & use
  - develop information technology infrastructures and applications for the distribution of knowledge (system development)

Questions - C

### Set up a knowledge infrastructure

How does the PSC provide knowledge support? (facilitate & coach communities of interest)

What PSC knowledge is needed to sustain PSC domains/issues?

personal

global

How can the PSC's knowledge be linked up with others to create new knowledge or policy answers?

### Activity Description - D

### Establish the knowledge content

- . Still to be done:
  - o locate and map sources of knowledge, information and data
  - o assess what are the needs of the work units during the planning cycles
  - o distinguish among raw data, useful information and knowledge
  - o observe what knowledge gets requested using what specific terms
  - o establish guidelines for Knowledge/Information/Data Planning
  - o add value to knowledge through editing, packaging, and pruning
  - o link content to business lines activities
  - o determine whether/where electronic conversion of past content is necessary
- · 3 ways of mapping knowledge Intellectual Capital's option:
  - 1. create corporate yellow pages that shows who knows what about what;
  - 2. create lessons learned databases;
  - 3. create news and gossip databases about competitor or clients (competitor intelligence)

Questions - D		
Establish the knowledge content		
What does the PSC know?		
For who does it know it? What's the value added?		
Do other department know it better than we do?		
How is our knowledge more credible? relevant? unique?	internally?	externally?
Who is accountable for KID?	internally?	externally?

Other Activity Description - E	Members	Timeline
Costing		
determine resources for each activity		this fiscal year
Defining (knowledge) products		
establish a list of all commission products and put it up ????	- all branches	this fiscal year

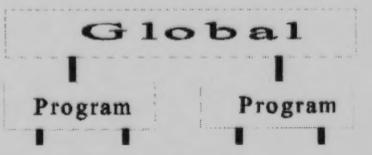
# Framework for Organizing Knowledge and Information

The model presented below is often used in information management for structuring data and information within the organization. Knowledge can also be grouped according to the detail versus the general approach.

The Global level is comprised of the most general information either received from outside the department (other departments, publications, public information) or shared by other sectors or considered of interest for the whole organization.

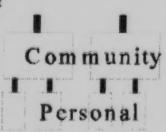
The nature of the information is comparable to that which resides on the PSC's Internet site. It is global in nature and is readily shared.

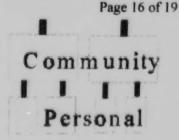
At the **Program** level, knowledge and information may not be as broadly disseminated as at the previous level. It becomes more specific as it deals with information which is required by more than one group but not the whole organization. The nature of the



PSC RD: The Issue is Knowledge Management information would tend to become more specific or specialized. We can see this type of organization of information grouped on the intranet site for an internal audience.

The Community level contains the information shared by the same work community or group. An electronic example of this could be the shared drive or virtual communities.





The Personal level is the knowledge or information associated with the individual. It is any information that is meaningful to an individual and has not been published to a higher level. It can be found in ones office (filing cabinet) or on ones PC.

### **Accountability**

This model may also be used to define the limits of accountability with regard to knowledge and information and can be used as the framework for roles and responsibilities. At the **global** level the Deputy Minister is accountable to all management and staff for the department level of information, technology and support. At the **program** level executive's (ADM) are accountable to the Deputy and to the program and counsel is taken from all group-level managers. At the **community** level the director general or directors are accountable for each group. The formation of groups is a function of size and nature of work. The manager of the group takes counsel from the individuals within the group. At the **personal** level the individual manager and staff member is accountable to the group manager.

### Action plan according to the framework

Global type		
Activities	Questions	
Learning events such as:		
Book Chronicles     speeches     a Knowledge bibliography - placed on intra     and internet  Pending issues	<ul> <li>What knowledge based products and outputs are useful to the general public service?</li> <li>What outputs/products from others departments or the private sector compete with us?</li> </ul>	
o develop further a sharing culture o reward this behaviour o educating employees on the creation & use	What outputs/products are aimed for an international audience?	
of knowledge o confirm senior management buy-in o mapping sources of KID o establish guidelines for KID Planning	<ul> <li>How do the regions impact on our products/outputs?</li> </ul>	
determine whether/where electronic     conversion of past content is necessary     link strategic needs to informatics services,	<ul> <li>Can national knowledge networks be useful in resolving pending issues?</li> </ul>	
make sure technology enables and serves us well o plan for the development of new KID products and services	<ul> <li>Does the PSC team influence others with regards to HR policy?</li> </ul>	

Program type		
Activities	Questions	
Background research, investigating other departments and private sector initiatives and internet sites     Creation of a Knowledge discussion groups on the Intranet to foster information exchange and learning	<ul> <li>What does the PSC know? Where lies its expertise?</li> <li>Do other departments know it more than we do? If so, in what way? How can we develop partnerships?</li> </ul>	
Stewardship	Who has access to PSC KID?	
o conduct discussion on future roles and responsibilities	How is it shared? (internally/externally?)	
o creation of an informal working group set up to investigate KM and IM issues	What barriers are there to sharing KID?	
Pending	What can we gain by this activity?	
o establish procedures for collecting, filtering and deploying the knowledge content o link the intangible (knowledge base) to the tangible (business lines, products and	What context/timing would be right for the PSC to act on this? (now / future)	
services.) o outline paths so everyone knows how to contribute toand share in the	<ul> <li>Does the PSC know what other departments are doing with HR issues?</li> </ul>	
knowledge base o develop information technology infrastructures and applications for the distribution of knowledge	<ul> <li>How does the PSC provide knowledge support (facilitates &amp; coach communities of interest)?</li> </ul>	
o provide knowledge support services to facilitate & coach communities of interest	<ul> <li>What PSC knowledge is needed to sustain PSC domain/issues?</li> </ul>	
Costing activities     o determine resources for each activity	How can the PSC be linked up with others to created new knowledge or policy answers?	

Community t	уре
Activities	Questions

- Stewardship
  - position Library in the infrastructure and in dissemination
- Pending

Defining the issue & the products

- getting consensus on the issue and defining the terms
- o map out sources of knowledge
- o link content to business lines activities
- assess what are the needs of the work units during the planning cycles
- add value to knowledge through editing, packaging, and pruning
- establish a list of all commission products and put it up on intracom

- How can senior management promote KID within the PSC?
- Who is accountable for KID?
- How is our knowledge credible? relevant? unique?
- For who do we know what we know? What's the value added?
- Does the PSC know enough about the latest HR issues?

Personal type		
Activities Questions		
Distinguish among raw data, useful information and knowledge     Observe what knowledge gets requested using what specific terms	<ul> <li>What do I know?</li> <li>How can my knowledge contribute to the PSC goal's?</li> <li>Can my knowledge be linked with others to create new knowledge or policy answers?</li> </ul>	

# **Ernst & Young Model**

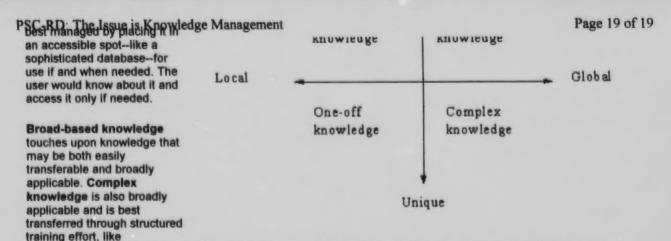
Another way of viewing the knowledge component is the model used by Ernst & Young. Their approach is two dimensional and also builds on whether information is broadly or locally accessed but adds in the concept of transferability. This approach helps reveal the type of knowledge being used.

The Figure (right) shows a matrix of four possible categories of knowledge. Their labels point to key differences in how they should be managed.

Ernst & Young suggest that quick access knowledge be best managed by placing it in Program mable

Quick access

Broad-based

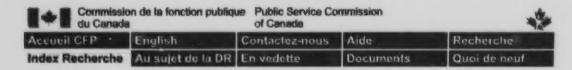


apprenticeship. There is a recognition that the learner must develop a feel for the area that can only be gained through proximity or attention to someone already knowledgeable about it. **One-off knowledge** is neither easy to transfer nor broadly applicable and it makes little sense to focus knowledge management efforts here. It is sufficient to support the establishment of informal, special-interest networks of people who might benefit from interacting occasionally with each other.

### Note

The views expressed in this document are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Public Service Commission.

PSC Home	Français.	Contact Us	Help	Search .
Research Home	About RD	Highlights	Documents	What's New



# La question : Gestion du savoir

Un document de travail
par **Michelle Boulet** et <u>Brian Hamilton</u>
<u>Direction de la recherche</u>
Commission de la fonction publique du Canada

Septembre 1997 Ébauche

[ English version ]

### Table des matières

- Présentation
  - o La question
  - o Le contexte
  - o Les Activités réalisées par la Direction de la recherche/PSAR jusqu'à maintenant
  - o La Documentation jointe
  - o L'orientation à donner à l'initiative de gestion du savoir
- · Partie I: Gestion du Savoir.
- · Partie II: Un cadre de GS
- · Partie III: Réaliser un cadre de GS.

# Cadre de gestion du savoir -- Présentation

# La question

La CFP est un ministère fondé sur le savoir et les connaissances qui fournit des services et des conseils stratégiques novateurs en ce qui a trait à tous les aspects de la gestion des RH. Les réflexions sur l'avenir révèlent qu'une grande partie de la contribution à valeur ajoutée de la CFP viendra de l'organisation, de la mise à jour et de l'enrichissement des données, de l'information et des connaissances qu'elle possède au sujet de la conduite des affaires publiques, de la gestion des ressources humaines et des rôles quasi-judiciaires de la Commission.

Pour appuyer ce travail, il est essentiel que nous comprenions la valeur du savoir au sein de la CFP et cherchions à arriver à une gestion efficace des données, des processus d'information et des ressources consacrées à ces secteurs.

À lui seul, l'accès ne garantit pas qu'on réussira à trouver ou à comprendre les données. Comment peuton arriver à rassembler des connaissances provenant de sources disparates, puis à les représenter et à les organiser de manière à améliorer notre compréhension et notre capacité de l'utiliser de façon productive? Pouvons-nous améliorer notre capacité de transmettre et de comprendre des notions aussi bien que de simples faits? Pouvons-nous améliorer les chances d'assimilation et d'utilisation, par des personnes de tous âges, ainsi que de langue, d'expérience et de culture différentes, des connaissances dont elles se partageront maintenant l'accès ?

### Charles M. Vest, président du MIT, 1995

Voilà quelques-unes des questions auxquelles la CFP doit apporter une réponse et auxquelles le cadre de gestion du savoir doit fournir une méthodologie.

Nous avons géré cette initiative de manière non traditionnelle, non hiérarchique, afin d'illustrer par exemple comment fonctionne le processus de gestion du savoir : avec un gestionnaire comme chef de file, mais aussi avec la création d'un processus et de dossiers qui assurent la synergie nécessaire pour maintenir l'élan et la cible du projet. Cette initiative, qui découle de la conférence des gestionnaires en "aires ouvertes", tenue au printemps, est l'une des rares qui ait été autosuffisante et qui n'ait demandé à la direction, qu'un investissement en temps limité. Les retombées en seront énormes.

### Le Contexte

En juin dernier, nous avons organisé une rencontre initiale des parties intéressées, afin de faire le point et d'échanger des renseignements au sujet des questions entourant la gestion du savoir et des connaissances à la CFP. Cette séance visait à tirer parti des discussions qui avaient été entamées au cours de la conférence des gestionnaires en "aires ouvertes", en avril.

Afin de donner le coup d'envoi à cette initiative, il a été utile de partager et de mettre à profit l'expérience de la CFP en matière d'utilisation de la technologie, des données et de la gestion de l'information. Cette expérience nous a servi de point de départ, nous permettant de mieux comprendre les divers facteurs et démarches entourant la question.

De plus, le groupe de Doug Rimmer a commencé à se pencher sur les questions relatives à la gestion de l'information. En précisant l'information quantitative actuellement recueillie par les ministères et en établissant des principes et des démarches de gestion future de l'information, nous renforçons les bases de la connaissance qui soutiendront les activités futures de la Commission.

L'examen actuel des attributions et des rôles futurs de la CFP offre une occasion d'évaluer les répercussions des meilleures méthodes de gestion du savoir et des connaissances à adopter, comme principale composante de notre travail.

# Les Activités réalisées par la direction de la recherche/PSAR jusqu'à maintenant

Activités de partage de l'information au regard de la GS (sensibilisation, définitions des termes)

- Chronique de livre : L.-R. Dessureault de Téléglobe
- présentation de D. Marr à la présidente et aux gestionnaires de la CFP
- création d'un groupe de discussion sur l'intranet au sujet de la GS
- création d'un groupe de travail informel pour étudier les questions liées aux données, à l'information et aux connaissances
- discours de C. Stephenson de Stentor distribué au CGM

### Activités de recherche relatives à la GS

- recherche et établissement d'une bibliographie avec liens hypertextes sur l'intranet et sur Internet (sources sur support électronique et papier)
- · recherches continues en direct (et hors ligne)
- participation à des conférences et partage des connaissances au sein de la CFP
- · examen d'initiatives d'autres ministères et du secteur privé
- visite du Dépôt des dossiers afin de comprendre sur place comment fonctionne la gestion des documents
- visite du Centre de recherche de Stentor afin de voir leur système de base de données SLED

### Activités externes relatives à la GS (recherche de points de vue, consultation)

- note de service envoyée en avril aux membres du CGM afin de les mettre au courant de l'initiative
- réunions de groupes de discussion (avec R. Kaden et J. Verdon)
- séances Roue des conséquences (2 séances : intra-direction générale et ensemble de la Commission)
- · création d'un site Web: Roue des conséquences, afin d'assurer un accès en direct aux résultats
- · rapport imprimé des résultats
- conjointement avec d'autres activités du secteur de Doug Rimmer (groupe d'analyse de l'environnement, initiative des données de départ-Y. Wong, et initiative de gestion de l'information-S. Christian)

### La Documentation jointe

Le document en trois parties "La question : Gestion du savoir" découle des consultations et des recherches effectuées à la suite d'une séance Roue des conséquences, qui a eu lieu en juin dernier. Depuis sa première publication, à la misseptembre, il a reçu des commentaires favorables des membres du groupe Roue des conséquences.

La <u>première partie</u> du document vise à préciser et à étudier la question du savoir et ses liens avec les activités de la CFP. La <u>deuxième partie</u> décrit des options pouvant s'insérer dans un cadre de gestion du savoir basés sur une vision et des principes directeurs de GS. La <u>troisième partie</u> présente deux modèles de mise en oeuvre du cadre de gestion du savoir. Ces modèles adaptés sont utiles pour comprendre, définir et situer le savoir. La section des plans d'action contient des initiatives passées, des idées et des prochaines étapes possibles en vue de la transition vers le soutien d'une fonction du savoir au sein même de notre organisation apprenante.

### L'orientation à donner à l'initiative de gestion du savoir

Nous devons partager et connaître les données, l'information et les connaissances dont nous disposons, afin d'être en mesure d'offrir des produits et des conseils de qualité en temps opportun, et d'ajouter de la valeur au processus décisionnel.

### Quelques mesures à prendre immédiatement

- intégrer les commentaires reçus des parties intéressées
- · traduire les documents
- · préparer une version pour utilisation externe
- partager plus largement les documents
- en parler avec le consultant Marc Vale (qui a contribué à créer le plan de GI de RNCan)
- en parler avec ceux qui travaillent à la stratégie des RH

Vous conviendrez certainement qu'il s'agit d'une initiative valable entreprise par les intéressés et qu'elle a anticipé favorablement l'élan que vient d'annoncer le gouvernement, *Investir dans le savoir et la créativité*, décrit dans le Discours du Trône de mardi. Deux paragraphes du discours sont particulièrement pertinents :

Nous mettrons l'infrastructure de l'information et du savoir à la portée de tous les Canadiens d'ici l'an 2000, ce qui fera du Canada le pays le plus "branché" du monde. Les citoyens, les écoles, les bibliothèques, les petites et grandes entreprises, les collectivités rurales et autochtones, les institutions publiques et tous les paliers de gouvernement auront ainsi de nouvelles occasions d'apprendre, de communiquer entre eux, de faire des affaires et de développer leur vie sociale et économique. Par exemple, nous augmenterons la capacité des milieux bénévoles à engager des Canadiens en leur facilitant l'accès aux moyens techniques nécessaires pour qu'ils jouent un rôle plus important dans la société canadienne.

Un pays "branché", c'est beaucoup plus qu'un réseau de fils, de câbles et d'ordinateurs. C'est un pays où les citoyens ont accès aux compétences et aux connaissances dont ils ont besoin pour profiter de

l'infrastructure du savoir et de l'information qui évolue si rapidement. C'est aussi un pays dont les citoyens sont reliés les uns aux autres. Le gouvernement continuera, de concert avec les provinces, à donner une plus grande mobilité aux personnes handicapées et à assurer leur intégration dans la vie sociale et économique du pays. Le gouvernement mettra aussi de l'avant des mesures pour renforcer les réseaux reliant les Canadiens entre eux et pour accroître la connaissance de notre pays et la compréhension entre Canadiens; ces mesures incluront le renforcement des programmes d'échanges de jeunes Canadiens.

En bout de ligne, nous croyons que le cadre de gestion du savoir réussirait efficacement à définir et à organiser l'infrastructure et favoriserait l'utilisation de méthodes de gestion efficace des données, de l'information et des connaissances au sein de l'organisation.

# Partie I -définition de la question

Le savoir et les connaissances, l'information et les données sont essentielles à la réalisation des objectifs de la CFP. Les activités nouvelles, notre capacité de transmettre et de comprendre les notions, et les besoins pressants d'information juste-à-temps exigent que nous gérions les connaissances comme une ressource stratégique afin de favoriser le partage, l'apprentissage et l'amélioration des services offerts à notre clientèle.

# Les problèmes

Nous ignorons ce que nous savons. Actuellement, des doutes planent à l'effet que nous ne saurions même pas de quelles données, de quelle information ou de quelles connaissances nous disposons, ni qui fait quoi. Nous ne pouvons nous fier à l'information que nous avons et nous faisons face à une mentalité de "stockage" en ce qui concerne les données, l'information et les connaissances.

### L'environnement

### **Faiblesses internes**

- la gestion du savoir ou la gestion de l'information n'est pas intégrée au sein de la Commission
- un manque de confiance à l'égard de la capacité de notre leadership
- un manque de fierté (fierté organisationnelle limitée)
- une mentalité de cloisonnement (l'information donne du pouvoir sur une personne ou un groupe)
- · l'intolérance face à la critique
- la critique négative des nouvelles initiatives
- le personnel a besoin de se recycler (par exemple : capacité d'analyse de données)
- un changement culturel lent (manque de confiance)
- des chaînes de responsabilité imprécises
- la perte de connaissances ministérielles en raison de la réduction des effectifs et des retraites anticipées

### Menaces extérieures

- · la CFP perd de sa pertinence
- la perte du mandat et du financement du Fonds d'innovation des mesures spéciales
- le SCT remet en question notre nouveau rôle
- · le double emploi et l'inefficacité
- la CFP doit continuer d'articuler et de préciser son nouvel objectif

### Points forts internes

- une bonne base de connaissances des questions enchâssée dans la tête des employés
- · une volonté d'être les meilleurs
- · une bonne base de partage des connaissances ou de l'information (Intra-com) dont on peut tirer parti
- · des initiatives à la base pour surmonter les obstacles

### Perspectives de l'extérieur

- Il y a de la place à l'innovation à l'échelle ministérielle
- la possibilité de nous tailler une place en tant que spécialistes dans le domaine des RH
- la possibilité de servir de modèle ou de se créer un nouveau créneau
- la possibilité d'établir des partenariats avec les intervenants

### Si nous négligeons la question

- nous ne pourrons fournir de données, d'information, et de connaissances pertinentes à nos clients
- nous risquons de ne pouvoir nous adapter à notre nouvel environnement
- · perte de crédibilité
- · la confusion interne se fera sentir à l'extérieur

### Comment créer un cadre de gestion du savoir en rapport avec les éléments suivants:

### Mandat de la CFP et gestion du savoir

- Dans le cadre de son rôle de gardienne et d'intendant ("stewardship") et grâce à la délégation de pouvoirs aux ministères, la CFP doit faire en sorte de devenir la source préférée d'information et de conseils en matière de RH
- Grâce à la technologie, la CFP peut se tailler une place en tant que partenaire dynamique du partage et du choix des données, de l'information et des connaissances pertinentes en RH
- La CFP doit constamment acquérir et manipuler des données, de l'information et des connaissances et offrir, grâce à l'analyse d'information et de connaissances tangibles et intangibles, de l'aide, des conseils et des connaissances spécialisées à sa clientèle
- Dans nos secteurs d'activité, nous manipulons constamment de l'information ou nous acquérons et appliquons notre savoir et notre expertise

### Mission de la CFP et gestion du savoir

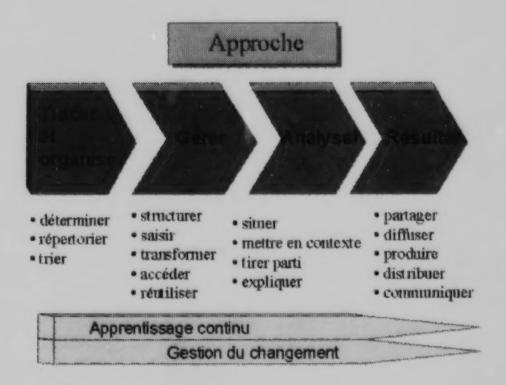
- Afin de maintenir l'intégrité, de préserver le mérite, de garantir la nomination non discriminatoire et politiquement indépendante de personnes compétentes et dûment qualifiées, la CFP doit être
  - o savante et au courant des grandes questions de conduite des affaires publiques
  - o bien informée en ce qui concerne les questions pertinentes de RH
- Afin de fournir des données et de l'information courantes et historiques ainsi que des connaissances qui augmenteront l'efficacité des choix, nous devons faire en sorte que la Commission devienne une organisation du savoir fonctionnelles.

# Valeurs de la CFP et gestion du savoir

 Nous devons nous fier à nos connaissances crédibles afin de soutenir l'intégrité et la qualité de notre travail, et de pouvoir acquérir la capacité prévue dans l'ECD.

# Vision de la CFP et gestion du savoir

 En tant qu'organisme indépendant, qu'intendante, oeuvrant dans l'intérêt public, la CFP doit gérer son savoir en faisant preuve de responsabilité et de discipline.



# Objectifs de la CFP et gestion du savoir

- Créer un cadre stratégique qui établit l'infrastructure et cible les méthodes à utiliser pour définir, gérer, analyser et diffuser les connaissances, donc influencer la structure de l'information et des données au sein de l'organisation.
- Le résultat du cadre stratégique sera de favoriser une approche holistique de la gestion des connaissances et de l'information tout en favorisant la compréhension et l'étude de la question.
- Il faut que des progrès notables (mesurables) soient faits avant la fin de l'année financière (avril 1998).
- Cette initiative devrait ajouter de la valeur et devrait faire partie de la réalisation de la vision de la Commission.

# Pourquoi un cadre de gestion du savoir?

La CFP délaisse la plupart des opérations proprement dites et devient un ministère fondé sur le savoir qui fournit des services et des conseils stratégiques novateurs en ce qui a trait à tous les aspects de la gestion des RH.

Les réflexions sur l'avenir révèlent qu'une grande partie de la contribution à valeur ajoutée de la CFP viendra de l'organisation, de la mise à jour et de l'enrichissement des données, de l'information et des connaissances qu'elle possède au sujet de la conduite des affaires publiques, de la gestion des ressources humaines et des rôles quasi-judiciaires de la Commission.

Pour appuyer ce travail, il est essentiel que nous comprenions la valeur du savoir au sein de la CFP et cherchions à arriver à une gestion efficace des processus d'information et des ressources. L'automne demier, à Toronto, au

sommet des principaux dirigeants de l'information (PDI), Carol Stephenson, présidente et directrice générale de Stentor Resource Centre Inc., a souligné avec succès l'importance critique du savoir pour les organisations. Bien que la CFP ne soit pas axée vers la création de richesse, comme dans la citation de Stentor, nous accordons tout de même de la valeur à la gestion du savoir pour sa contribution à la création d'une organisation innovatrice et dynamique.

"Le savoir est sans aucun doute le capital crucial de toute organisation moderne. La capacité de recueillir, d'interpréter, de diriger et de communiquer la connaissance est fondamental pour l'établissement d'une organisation innovatrice. Sans connaissances, une organisation ne peut tout simplement pas créer de richesse au sein de la nouvelle économie."

### L'adoption d'un cadre de gestion du savoir signifiera que

- · nous saurons ce que nous savons
- nous saurons quelles connaissances, quelle information et quelles données nous avons
- · nous saurons qui fait quoi
- · nous aurons accès à des informations exactes
- nous pourrons mieux situer la CFP afin qu'elle joue son rôle de gardienne et d'intendant
- nous sommes en mesure de respecter les obligations conférées par la loi en fournissant des renseignements exacts en temps opportun
- nous arriverons à un degré plus élevé d'intégration et de coopération en travaillant horizontalement à l'échelle des secteurs

### Définition

De nombreuses définitions du savoir et de la gestion du savoir circulent sur Internet ou dans les milieux universitaires. La pratique au sein des organisations de savoir semble être de créer une définition adaptée aux secteurs d'activité et aux produits de l'organisation.

# Matrice permettant de comprendre les sortes de connaissances

Deux sortes de savoir ont été définies par les auteurs Nonaka et Takeuchi (source http://www.ktic.com/topic6/12\_infkm.htm). Ceux-ci font ressortir la différence entre les connaissances explicites -- celles qui peuvent être articulées dans une langue formelle et transmises d'une personne à l'autre, et les connaissances tacites, c'est-à-dire les connaissances personnelles qui découlent de l'expérience individuelle et qui mettent en jeu des facteurs aussi abstraits que les croyances, les valeurs et les points de vue personnels.

### Connaissance de soi et domaines du savoir

	Savoir	Ne pas savoir
Savoir	Connaissances qu'on sait avoir connaissances explicites	Connaissance qu'on sait ne pas avoir lacunes de la connaissance
Ne pas savoir	Connaissances qu'on ne sait pas avoir connaissances tacites	Connaissances qu'on ne sait pas ne pas avoir

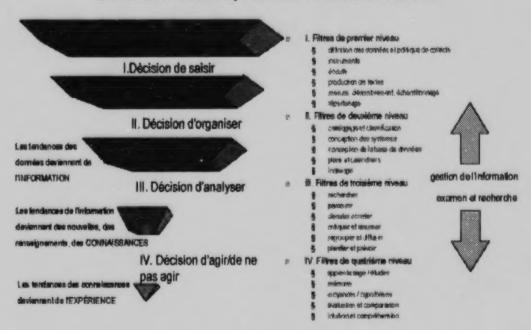
Source: Intellectual Capital de T. Stewart, p. 135

Un des rôles de la nouvelle Direction générale des politiques, de la recherche et des communications, consiste à aider à gérer et à élargir les domaines connus.

# Information et données différenciées/triées en fonction de la gestion du savoir

Le graphique qui suit illustre, dans le contexte de ce cadre, comment la gestion de l'information est envisagée à travers deux filtres comprenant : la décision de saisir (bruit); et la décision d'organiser (les tendances du bruit deviennent des données).

### Gestion de l'information, examen et domaines de recherche



Le premier niveau s'applique aux activités qui filtrent le bruit :

- · définition des données et politique de collecte
- instruments
- écoute
- production de textes
- · mesure, dénombrement, échantillonnage
- répertoriage

Au deuxième niveau, les activités sont reliées à l'organisation des données saisies et à la conversion des schémas de données en *Information* :

- · catalogage et classification
- conception de systèmes
- conception de bases de données
- · plans et calendriers et
- indexage

Les connaissances peuvent être à la fois tangibles et intangibles, ce qui rend la définition un processus complexe. Dans notre exemple, nous plaçons la gestion du savoir et des connaissances dans le cadre de la prise de décisions

avec tout ce qu'il comporte.

Au troisième niveau, les tendances de l'information deviennent des nouvelles, des renseignements et des connaissances. Les filtres contiennent l'aspect analytique :

- recherche
- · capacité de parcourir
- · discuter et noter
- · critiquer et résumer
- · rassembler et diffuser
- · planifier et prévoir

Enfin, au quatrième niveau, les filtres saisissent les connaissances les plus abstraites. Nous pouvons les définir en terme de transformation des tendances des connaissances en expérience, ayant, de ce fait, des répercussions sur la décision d'agir ou de ne pas agir :

- · apprentissage et études
- mémoire
- · croyances et hypothèses
- · évaluation et comparaison
- · intuition et compréhension

# Partie II - Vision et principes

L'examen et la sélection de bases d'information et de connaissances pour l'organisation constituent une tâche complexe. La présente ébauche du cadre de gestion du savoir nous permet d'entamer une discussion qui porte sur des principes de haut niveau plutôt que sur des stratégies précises. Nous devrions ainsi pouvoir élaborer des approches détaillées fondées sur des principes communs. Le cadre de gestion du savoir est actuellement formé des composantes suivantes :

- Vision Des énoncés de vision sont proposés plus bas et tentent d'établir un lien entre la gestion du savoir et le travail du Ministère.
- principes directeurs Un ensemble général de principes et d'objectifs tirés de sources choisies, comme le PGI de RNCan, et de Tom Davenport, de la University of Texas (source :
   <a href="http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm#managers">http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm#managers</a>), en vue de jeter le fondement commun qui guidera l'élaboration de processus de gestion du savoir et de l'information au sein de la CFP.

# Vision de la gestion du savoir

(3 options possibles)

- Les connaissances, l'information et les données sont essentielles à la réalisation des objectifs administratifs de la CFP. Les connaissances, l'information et les données seront gérées comme une ressource stratégique afin de donner accès à de l'information ponctuelle et à des connaissances communes qui permettent de répondre aux exigences du travail, des intervenants et des clients de la CFP.
- Nous allons gérer les connaissances, l'information et les données comme une ressource stratégique afin de promouvoir le partage, l'apprentissage et la prestation d'un service amélioré à notre clientèle.

OU

 Je peux avoir accès à des gens, à des documents, à des chiffres (documents historiques et de référence, rapports, etc.) en tout temps et en tout lieu. Cette information, je peux la réutiliser et la réorganiser afin d'en tirer du matériel nouveau et actuel. Je sais qui fait quoi dans mon organisation et je sais à qui demander de l'information.

# Principes directeurs en gestion du savoir

### En résumé:

- 1 Les connaissances, l'information et les données devraient être partagées
- 2 Les connaissances, l'information et les données devraient être accessibles
- 3 Les connaissances, l'information et les données devraient être axées sur l'utilisateur
- 4a Les connaissances, l'information et les données devraient être gérées de façon à nous permettre de travailler plus efficacement
- 4b Les connaissances sont dispendieuses
- 4c Une gestion efficace des connaissances exige des solutions hybrides réunissant des gens et de la technologie
- 5 Les connaissances, l'information et les données constituent une ressource ministérielle précieuse
- 6 La gestion du savoir, de l'information et des données est la responsabilité de chacun
- 7 La gestion du savoir est très politique

# Élaboration des principes directeurs en gestion du savoir

### 1. Les connaissances, l'information et les données devraient être partagées

L'échange et l'utilisation de connaissances sont souvent des actes forcés; nous avons tendance à faire réserve de connaissances et jetons un regard louche sur le trésor des autres. L'intégration de nos connaissances à un système et la recherche d'information auprès d'autres personnes non seulement nous semblent menaçantes, mais elles exigent un effort pur et simple C nous devons donc être très motivés pour entreprendre un tel travail.

On s'efforce donc de promouvoir le partage et l'utilisation au moyen des techniques qui ont fait leur preuve, par exemple, l'évaluation du rendement et la rémunération.

Les connaissances, l'information et les données produites au sein de la CFP devraient être généralement accessibles à tous les employés, sauf s'il est nécessaire d'assurer la confidentialité ou de protéger des renseignements personnels. Seule l'information qui doit être protégée n'est pas accessible.

Nos ressources en connaissances, en information et en données doivent être mises en commun afin de faciliter la collaboration avec d'autres ministères fédéraux, d'autres paliers de gouvernement et nos autres partenaires.

### 2. Les connaissances, l'information et les données devraient être accessibles

L'accès aux connaissances n'est qu'un début. L'accès est important, mais une bonne gestion des connaissances exige également de l'attention et de l'engagement (engagement et participation active). L'attention n'est-elle pas l'apanage de l'ère de l'information?

Nous devrions nous assurer que les connaissances, l'information et les données sont visibles et que les

connaissances, l'information et les données pouvant être d'intérêt pour des particuliers, le secteur privé et d'autres organismes sont facilement accessibles et faciles à utiliser.

Nos connaissances, notre information et nos données devraient être rapidement et facilement utilisables pour nos clients et le public.

### 3. Les connaissances, l'information et les données devraient être axées sur l'utilisateur

Les connaissances, l'information et les données que nous produisons devraient répondre aux besoins exprimés par les employés, les clients, les partenaires et les intervenants.

Nos connaissances, notre information et nos données devraient être actuelles, pertinentes, complètes, exactes et compréhensibles pour l'utilisateur et, dans la mesure du possible, être présentées dans la forme demandée par l'utilisateur.

# 4a Les connaissances, l'information et les données devraient être gérées de façon à nous permettre de travailler plus efficacement

La gestion du savoir est un processus sans fin. L'évolution rapide des environnements du savoir signifie que les organisations ne devraient pas consacrer trop de temps à la définition de modèles ou à la conception d'un environnement du savoir particulier. Lorsqu'un cycle d'établissement de modèles ou de conception est terminé, l'environnement a déjà changé. Les ébauches d'environnement devraient plutôt être faites "rapidement et grossièrement" et n'être élaborées qu'au besoin.

### 4b Les connaissances sont dispendieuses

Si la gestion des connaissances est dispendieuse, il est encore plus coûteux de ne pas les gérer. Nous avons maints exemples de ce qu'il en coûte pour élaborer des systèmes et des programmes sans les connaissances essentielles. Nous payons cher lorsque nous oublions ce que les employés clés connaissent, lorsque nous ne pouvons pas répondre rapidement aux questions des clients ou lorsque nous prenons de mauvaises décisions fondées sur des connaissances erronées.

La gestion des connaissances, de l'information et des données devrait mener à une exécution rentable de nos programmes, de nos activités et de nos engagements.

La gestion du savoir ou des connaissances devrait constituer davantage un investissement qu'une dépense.

# 4c Une gestion efficace des connaissances exige des solutions hybrides réunissant des gens et de la technologie

La gestion du savoir exige la combinaison d'une intervention humaine et d'activités informatiques.

On devrait exploiter toutes les capacités de la technologie de l'information de pointe de manière à faciliter l'intégration, la collaboration, le partage des connaissances, de l'information et des données, et la gestion efficiente des ressources en information.

La technologie est un outil qui devrait permettre et renforcer la collaboration, la création et la gestion d'un contenu, l'établissement d'un lien entre le contenu et le contexte, la recherche et la consultation, de même que la distribution du contenu. La technologie permet d'intégrer les systèmes de connaissances et les applications administratives. Elle offre des services de soutien pour aider et stimuler les communautés d'intérêt, faire de la recherche, administrer le contenu et la technologie, ainsi que sensibiliser et habiliter les intéressés à l'accès et à l'utilisation du savoir.

### 5 Les connaissances, l'information et les données constituent une ressource ministérielle précieuse

La gestion du savoir exige un contrat d'utilisation des connaissances. Dans la plupart des organisations, on ne sait pas exactement à qui appartiennent les connaissances des employés ou qui possède des droits d'utilisation à cet égard. Les connaissances des employés appartiennent-elles à quelqu'un ou sont-elles louées? Est-ce que toutes les connaissances des employés appartiennent à l'employeur? Dans quelle mesure peut-il y avoir échange de connaissances au-delà des frontières organisationnelles? Qu'en est-il des connaissances qu'on trouve dans les classeurs ou sur les supports informatiques? Qu'en est-il des connaissances des consultants? Des sous-traitants? Peu d'organisations ont des politiques qui abordent ces questions.

Nos services et produits en matière de connaissances, d'information et de données devraient promouvoir l'image de marque et l'image publique du Ministère.

Les connaissances, l'information et les données devraient être gérées de manière à protéger les droits de propriété intellectuelle de la CFP et à préserver l'historique de l'organisation.

On devrait mesurer les progrès et la réussite de la gestion du savoir et des connaissances et de l'information.

### 6 La gestion du savoir, de l'information et des données est la responsabilité de chacun

Les ressources en connaissances, en information et en données devraient être gérées de manière à ce qu'elles soient rapidement et facilement accessibles et de façon à ce que le Ministère puisse remplir efficacement ses obligations juridiques.

Les gestionnaires devraient rendre compte de la gestion du savoir et de l'information dans leur sphère de compétence respective et s'assurer que le personnel bénéficie d'occasions de formation et de perfectionnement pour qu'il puisse gérer l'information efficacement.

Les responsabilités des employés en matière de gestion du savoir et de l'information devraient être clairement énoncées.

Il faut créer un environnement dans lequel les gens se sentent libres de partager leurs connaissances C et de solliciter celles de leurs collègues. La rémunération et l'évaluation du rendement devraient être liées à la mesure dans laquelle une personne contribue à la production, à l'évaluation et au transfert des connaissances.

### 7 La gestion des connaissances est très politique

Si on associe le savoir au pouvoir, à l'argent et à la réussite, alors on l'associe également au lobbying et aux intrigues de couloirs. Si l'initiative de gestion du savoir ne prend aucune saveur politique, c'est un signe que l'organisation y prête peu d'importance.

Les gestionnaires du savoir reconnaîtront et entretiendront l'aspect politique. Ils feront des pressions pour faire valoir l'utilisation et la valeur des connaissances. Ils négocieront des ententes entre ceux qui possèdent des connaissances et ceux qui les utilisent. Ils cultiveront leurs relations avec les leaders d'opinion influents pour qu'ils deviennent des pionniers des approches de gestion du savoir. Aux échelons supérieurs, ils essaieront d'adapter la gestion du savoir afin de mieux l'appliquer dans l'ensemble de l'organisation.

# Partie III - modèles de cadre

Trois modèles sont proposés comme plans d'action possibles pour la structuration et l'organisation internes des connaissances. Les activités menées dans le passé par la Direction de la recherche sont présentées afin de donner

un contexte et, dans un deuxième temps, les questions posées tentent d'intégrer les modèles au processus décisionnel. Le perfectionnement et l'essai des modèles en regard des conclusions tirées à la Partie I permettraient de trouver le modèle le plus facilement adaptable, un qui viendrait situer les stratégies de gestion du savoir à l'intérieur du nouveau rôle de la Commission et qui servirait de modèle heuristique pour les gestionnaires.

### Plans d'action

Le premier cadre s'inspire du modèle d'Ernst & Young et est composé de quatre parties : la culture, la technologie, l'intendance et le contenu (source : Ernst & Young http://www.ey.com/knowledge/process.htm). La première partie touche l'un des principes essentiels en GS : la création d'une culture de partage. La deuxième examine d'un point de vue de l'intendance comment organiser et diffuser les connaissances. La troisième aborde la question du soutien technique, et la quatrième traite du contenu.

Culture de partage des connaissances	Infrastructure de soutien technique	
Organisation et diffusion (l'intendance)	Contenu en connaissances	

(source: Ernst & Young http://www.ey.com/knowledge/process.htm)

Le deuxième modèle exposé dans cetté section du document s'inspire d'un cadre traditionnel de GI qui présente une vision personnelle par rapport à une vision globale des connaissances au sein de l'organisation. Le troisième cadre, proposé également par Ernst & Young, peut compléter le modèle précédent puisqu'il situe la connaissance sur un axe plus vaste, y ajoutant la notion de "types".

### Modèle Ernst & Young

### Description de l'activité - A

### Promouvoir une culture de partage des connaissances

- Recherche générale, examen des initiatives des autres ministères et du secteur privé et des sites Internet.
- Définition de la question : parvenir à un consensus et établir les modalités.
- Partage des résultats au sein de l'organisation et au niveau local.
- · Visites sur place et participation à des conférences.
- Chronique de livre forum pour la présentation d'un nouveau sujet.
- Création d'une bibliographie dynamique ministérielle sur la gestion du savoir et la veille informationnelle offerte sur l'intranet et Internet.
- Formation sur l'Intranet d'un groupe de discussion sur la gestion du savoir pour favoriser l'échange d'information et l'apprentissage.
- · A aborder :
  - o promouvoir et reconnaître la question;
  - o renseigner les employés au sujet de la création, du partage et de l'utilisation du savoir;
  - o confirmer l'acceptation par les cadres supérieurs.

### Questions - A

### Promouvoir une culture de partage des connaissances

Que partage la CFP exactement? (connaissances – produits, conseils)	à l'interne?	à l'externe?	
Qui a accès aux connaissances, à l'information et aux données (CID)?	à l'interne?	à l'externe?	
Comment s'effectue le partage? par quel moyen?		à quelle fréquence?	
Quels sont les obstacles au partage des CID?	à l'interne?	à l'externe?	
Que peut-on retirer de cette activité?	à court terme	à moyen terme	
Dans quel contexte ou à quel moment la CFP devrait-elle donner suite à cette initiative?	interne-externe	aujourd'hui - demain	

### Description de l'activité - B

### Créer un groupe de travail sur les connaissances (Intendance)

- Planification et organisation de groupes de discussion sur la question de la GS.
- Création d'un groupe de travail informel chargé d'examiner les questions liées à la GS et à la GI.
- · Réflexion au sujet des responsabilités et des rôles futurs.
- · Ajout de la bibliothèque dans l'infrastructure et pour la diffusion.
- · A aborder :
  - o tenir une discussion sur les responsabilités et les rôles futurs.

### Questions - B

### Créer un groupe de travail sur les connaissances (Intendance)

- Comment la CFP peut-elle être un chef de file actif en GS pour les autres ministères?
- La CFP est-elle suffisamment renseignée au sujet des questions d'actualité touchant les RH?
- . Est-ce que la CFP sait comment les autres ministères abordent les questions touchant les RH?
- Dans quelle mesure l'équipe de la CFP influence-t-elle les autres en ce qui concerne la politique en matière de RH?
- Comment les cadres supérieurs peuvent-ils promouvoir les CID au sein de la CFP?

### Description de l'activité - C

### Mettre sur pied une infrastructure du savoir

- Préparation d'un cadre provisoire et diffusion aux employés clés de la CFP.
- À faire et/ou à examiner :
  - o tracer et organiser les sources du savoir et des connaissances;
  - o créer des approches de catégorisation des connaissances;
  - mettre au point des modalités pour la collecte, la sélection et l'utilisation du contenu (connaissances);
  - établir un lien entre l'intangible (base de connaissances) et le tangible (secteurs d'activité, produits et services);
  - o établir des procédés afin que tous sachent comment contribuer à la base de connaissances et comment en profiter; (partager)
  - o sensibiliser et habiliter les intervenants à l'accès et à l'utilisation des connaissances;
  - élaborer des applications et des infrastructures de technologie de l'information pour la diffusion des connaissances (élaboration de systèmes).

Questions - C  Mettre sur pied une infrastructure du savoir		
De quelles connaissances la CFP a-t-elle besoin pour appuyer ses domaines/dossiers d'activité?	personnelles	générales
Comment peut-on relier le savoir de la CFP à celui des autres pour créer de nouvelles connaissances ou des réponses stratégiques?		

### Description de l'activité - D

### Définir le contenu en connaissances

- · A faire :
  - o trouver, tracer et organiser des sources de connaissances, d'information et de données;
  - o évaluer les besoins des unités de travail durant les cycles de planification;
  - o séparer l'information des connaissances utiles des données brutes;
  - o observer quelles connaissances sont demandées et dans quels termes précis;
  - établir des lignes directrices concernant la planification des connaissances, de l'information et des données;
  - o ajouter de la valeur aux connaissances (éditer, remanier, élaguer);
  - o établir un lien entre le contenu et les secteurs d'activité:
  - o déterminer s'il y a lieu d'effectuer une conversion électronique de l'ancien contenu.
- 3 façons de tracer et d'organiser les connaissances C option tiré de " intellectuel Capital":
  - 1. créer des pages jaunes de l'organisation qui montrent qui sait quoi à propos de quoi;
  - 2. créer des banques des leçons apprises;
  - créer des banques de nouvelles et de rumeurs au sujet des concurrents ou des clients (savoir des concurrents).

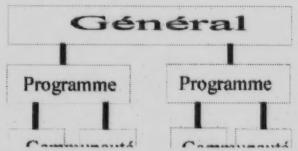
Questions - D  Définir le contenu en connaissances		
Pour qui possède-t-elle ces connaissances? Quelle est la valeur ajoutée?		
D'autres ministères maîtrisent-ils ces connaissances mieux que nous?		
Comment nos connaissances sont-elles plus crédibles? plus pertinentes? plus uniques?	à l'interne?	à l'externe?
Qui est responsable des CID?	à l'interne?	à l'externe?

Description d'autres activités - E	Membres	Délai
Établissement des coûts		
- déterminer les ressources pour chaque activité		exercice en cours
Définir les produits (connaissances)		
- établir une liste de tous les produits de la Commission et l'afficher sur Intracom	- toutes les directions générales	exercice en cours

### Cadre pour l'organisation des connaissances et de l'information

Le modèle présenté plus bas est souvent utilisé en gestion de l'information pour structurer les données et l'information au sein de l'organisation. Les connaissances peuvent aussi être regroupées d'après l'approche détaillée ou générale.

On trouve au niveau général, l'information la plus générale, reçue de l'extérieur du Ministère (autres ministères, publications, information publique), partagée par d'autres secteurs ou jugée d'intérêt pour l'ensemble de l'organisation.



L'information est comparable à celle qu'on trouve sur le site Internet de la CFP, c'est-à-dire qu'elle est de nature générale et peut être facilement partagée.

Au niveau du programme, les connaissances et l'information ne bénéficient pas d'une diffusion aussi vaste qu'au niveau précédent. Elles deviennent plus spécifiques en ce sens qu'il s'agit d'une information dont plus d'un groupe ont besoin, mais pas toute l'organisation. L'information devient d'une nature plus spécifique ou spécialisée. On trouve ce genre de données regroupées sur

CFP-CR: La question: Gestion du Savoir



spécialisée. On trouve ce genre de données regrétipées sur le site Intranet et destinées aux gens de l'interne.

Au niveau de la communauté, on trouve l'information commune à une communauté ou groupe de travail. Un exemple électronique serait un serveur commun ou des communautés virtuelles.

Au niveau **personnel**, l'information ou les connaissances sont associées à la personne. Toute information qu'une personne juge pertinente et qui n'a pas été publiée à un niveau supérieur. On trouve ce genre d'information dans son bureau (classeur) ou son ordinateur personnel.

### Responsabilité

On peut également utiliser ce modèle pour définir les limites de la responsabilité à l'égard des connaissances et de l'information, et il peut servir de cadre pour les rôles et les responsabilités. Au niveau général, le sous-ministre doit rendre compte à la direction et au personnel du niveau ministériel de l'information, de la technologie et du soutien. Au niveau du programme, les cadres supérieurs (SMA) sont comptables au sous-ministre et au programme, et des conseils sont sollicités des cadres de tous groupes et niveaux. Au niveau de la communauté, le directeur général ou les directeurs sont responsables de chaque groupe. La formation de groupes est fonction de la taille et de la nature du travail. Le gestionnaire du groupe sollicite les conseils des participants. Au niveau personnel, chaque cadre et chaque employé est comptable au gestionnaire du groupe.

### Plan d'action selon le cadre

Activités	Questions
<ul> <li>Activités d'apprentissage comme : <ul> <li>Les Chroniques de livre;</li> <li>les discours;</li> <li>une bibliographie du savoir et de la veille informationnelle - offerte sur l'intranet et sur Internet.</li> </ul> </li> <li>À régler : <ul> <li>poursuivre l'élaboration d'une culture de partage;</li> <li>récompenser ce comportement;</li> <li>renseigner les employés sur la création et l'utilisation des connaissances;</li> <li>confirmer l'acceptation par les cadres supérieurs;</li> <li>tracer et organiser les sources de CID;</li> <li>établir des lignes directrices pour la planification des CID;</li> <li>déterminer s'il y a lieu d'effectuer une conversion électronique de l'ancien contenu;</li> <li>établir un lien entre les besoins stratégiques et les services informatiques; s'assurer que la technologie nous facilite la tâche et nous sert bien;</li> <li>planifier l'élaboration de nouveaux produits et services liés aux CID.</li> </ul> </li> </ul>	<ul> <li>Quels produits et résultats axés sur les connaissances sont utiles pour la fonction publique en général?</li> <li>Quels produits et résultats d'autres ministères ou du secteur privé nous font concurrence?</li> <li>Quels produits et résultats visent un public international?</li> <li>Quelle est l'incidence des régions sur nos produits et résultats?</li> <li>Est-ce que des réseaux de connaissances nationaux peuvent nous aider à régler les questions en suspens?</li> <li>Dans quelle mesure l'équipe de la CFP influence-t-elle les autres en ce qui concerne la politique sur les RH?</li> </ul>

Type programme		
Activités	Questions	
Recherche générale, examen des initiatives des autres ministères, du secteur privé et des sites Internet. Formation sur l'intranet d'un groupe de discussion sur la gestion du savoir pour favoriser l'échange d'information et l'apprentissage. Intendance  Discussion sur les responsabilités et les rôles futurs. Création d'un groupe de travail informel chargé d'examiner les questions liées à la GS et à la GI.	<ul> <li>Quelles sont les connaissances de la CFP? Quest son champ d'expertise?</li> <li>Les autres ministères maîtrisent-ils ces connaissances mieux que nous? Le cas échéa de quelle manière? Comment pouvons-nous établir des partenariats?</li> <li>Qui a accès aux CID de la CFP?</li> <li>Comment sont-elles partagées? (à l'interne et l'externe?)</li> <li>Quels sont les obstacles au partage des CID?</li> <li>Que pouvons-nous tirer de cette activité?</li> <li>Dans que contexte ou à quel moment la CFP devrait-elle agir? (aujourd'hui / demain)</li> </ul>	
A régler:  o établir des modalités pour la collecte, la sélection et l'utilisation du contenu du savoir;  o établir un lien entre l'intangible (base de connaissances) et le tangible (secteurs d'activités, produits et services);  établir des procédés afin que tous sachent comment contribuer à la base de connaissances et en profiter;  (partager)  créer des applications et des infrastructures de technologie de l'information pour la diffusion des connaissances;  o offrir des services de soutien pour aider et stimuler les communautés d'intérêt.  Activités d'établissement des coûts:  o déterminer les ressources pour chaque activité.	<ul> <li>Est-ce que la CFP sait comment les autres ministères abordent les questions touchant les RH?</li> <li>Quelle forme prend le soutien offert par la CFF (aider et stimuler les communautés d'intérêt)?</li> <li>De quelles connaissances la CFP a-t-elle beso pour appuyer ses domaines/dossiers d'activité.</li> <li>Comment la CFP peut-elle se lier à d'autres pouréer de nouvelles connaissances ou des réponses stratégiques?</li> </ul>	

Type communauté		
Activités	Questions	

- Intendance
  - o situer la Bibliothèque dans l'infrastructure et pour la diffusion.
- · À régler :
  - o Définir la question et les produits
  - o parvenir à un consensus sur la question et établir les modalités;
  - o tracer et organiser les sources de connaissances:
  - o établir un lien entre le contenu et les secteurs d'activité:
  - évaluer les besoins des unités de travail durant les cycles de planification;
  - ajouter de la valeur aux connaissances (éditer, remanier, élaquer);
  - o dresser une liste de tous les produits de la Commission et l'afficher sur Intracom.

- Comment les cadres supérieurs peuvent-ils promouvoir les CID au sein de la CFP?
- · Qui est responsables des CID?
- Comment nos connaissances sont-elles crédibles? pertinentes? uniques?
- Pour qui savons-nous ce que nous savons?
   Quelle est la valeur ajoutée?
- La CFP est-elle suffisamment renseignée au sujet des questions d'actualité touchant les RH?

Type personnel		
Activités	Questions	
<ul> <li>Séparer l'information des connaissances utiles des données brutes.</li> <li>Observer quelles connaissances sont demandées et dans quels termes précis.</li> </ul>	<ul> <li>Qu'est-ce que je sais?</li> <li>Comment mes connaissances peuvent-elles contribuer aux objectifs de la CFP?</li> <li>Mes connaissances peuvent-elles être reliées à celles d'autres personnes de manière à créer de nouvelles connaissances ou des réponses stratégiques?</li> </ul>	

# Le modèle d'Ernst & Young

Le modèle qu'utilise Emst & Young propose une autre façon d'aborder la composante du savoir. Leur approche est bidimensionnelle et repose sur la notion d'accès général ou local à l'information, tout en y intégrant le concept de la transférabilité. Cette approche contribue à révéler le type de connaissance utilisée.

Le graphique (à droite) illustre une matrice de quatre catégories possibles de connaissences. Leur nom indique des différences clés dans la façon dont elles doivent être gérées.

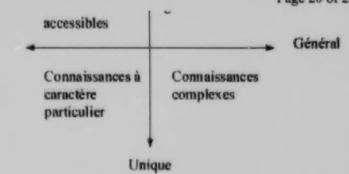
Selon Ernst & Young, la meilleure façon de gérer les connaissances

Programmable

Connaissances facilement

Connaissances générales rapidement accessibles consiste à les placer en un endroit accessible - comme une base de données perfectionnée - Local qu'on utilise au besoin. L'utilisateur en connaît l'existence et l'utilise seulement s'il en a besoin.

Les connaissances générales peuvent être à la fois facilement transférables et d'application vaste. Les connaissances complexes sont également d'application vaste et sont facilement transférées grâce à une initiative de



formation structurée, comme l'apprentissage. On reconnaît que l'apprenant doit se familiariser avec le domaine en cotoyant une personne qui possède déjà les connaissances. Les connaissances à caractère particulier (ou ponctuelles) ne sont ni facilement transférables, ni d'application vaste, et il est peu pertinent d'y consacrer des efforts de gestion. Elles justifient l'établissement de réseaux informels spécialisés au sein desqueis les gens peuvent bénéficier d'une interaction occasionnelle avec d'autres personnes.

### Note

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.

Accueil CFP	English	Contactez-nous	Aide	Recherche
Index Recherche	Au sujet de la DR	En vedette	Documents	Quoi de neuf